

MACH AG

**Innovatives Management
Führungskräfteforum 2013
„Zukunftsperspektiven für den Public Sector“**

Eröffnungsrede

**Die blockierte Gesellschaft
Management und Verwaltung unter Legitimationsdruck**

Bodo Hombach

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

vor mir sitzen hochkarätige Fachleute. In Ihrem Alltag bewegen Sie eine Menge. Ich bin kein Verwaltungsexperte. Ich komme mir vor wie der Mensch, den ein maliziöser Zeitgenosse fragte: „Sie als Außenstehender, was halten Sie von Intelligenz?“ Schlimmer erging es einem deutschen Verleger in China. (China Witz).

Machen Sie sich auf die Bemerkungen eines „Außenseitters“ gefasst. – Was tröstet: Wirklich Neues gibt es selten. Meist ist es der neue Blick auf das Alte. Auch das führt weiter. Der Ruderer sieht den Startpunkt und die geschaffte Strecke. Er fährt mit dem Rücken zum Ziel. Nicht das Alte – das Neue, das es verdrängen will, steht unter Legitimationsdruck.

Vorab

Von autokratischen Systemen weiß man das. Aber auch die demokratische Gesellschaft braucht markante Großprojekte.

- Sie schlagen einen Pflock ins Unbekannte, und man kann darauf zusteuern.
- Sie sind Leuchttürme und Zeitzeugen über ihre Zeit hinweg.
- Sie konzentrieren den Willen, bündeln verstreute Kräfte und ermöglichen Identifikation.
- Sie sind parteiübergreifend und stiften ein Gemeinschaftsgefühl.
- Sie ermöglichen Erfahrungen und Erfindungen, die dann auch für andere Zwecke zur Verfügung stehen (siehe: Weltraumfahrt und Teflon-Pfanne).
- Sie bringen Geld in Bewegung und Konjunkturprogramme. Viele profitieren. Der Nikkei-Index tat in Japan einen Freudensprung, als Tokyo den Zuschlag für die Olympischen Spiele bekam.

Und nicht zuletzt: Großprojekte bescheren ihren Initiatoren auch noch ein Plätzchen in der „Hall of Fame“. Es gibt lokale Großtaten wie die prächtige Philharmonie, die Umgehungsstraße oder das neue Block-Heizkraftwerk. Sie unterscheiden sich von solchen der nationalen oder internationalen Infrastruktur. Dort geht es auf Sicht um die Lebensumstände und Realitäten ganzer Völker. Sie gestalten Landschaften um, verändern Verhalten. Sie greifen tief in das Lebensgefühl der Leute ein. Oft tangieren sie tradierte Wertesysteme. Das macht Sachen zu Ansichtssachen. Heftige Kontroversen sind Folge.

„Gedankenvoll und tatenarm“

hat man uns Deutsche genannt. Unsere Probleme sind meist Grundsatzprobleme und deshalb größer als sie wirklich sind. Vorgeschlagenen Lösungen misstrauen wir ausdauernd und hingebungsvoll – erst recht, wenn sie uns zu einfach dünken.

Wer Großes will, dem stellt man gern ein Bein. Wer hier aufrecht vorangeht, wird schnell verdächtigt, auf beiden Beinen zu hinken. Gordon Alexander Craig, der große amerikanische Historiker, kannte uns besser als wir selbst. Er schrieb: „In keinem anderen Volk der Welt ist der Glaube an Murphys Gesetz so verbreitet, dass alles, was schief gehen kann, früher oder später auch schief gehen wird. Von der versöhnlichen amerikanischen Antwort, dass man immer jemanden findet, der es wieder in Ordnung bringt, haben sie noch nie gehört.“

Eine Flasche wird ängstlich geöffnet: Es könnte ein Geist darin sein. Apokalyptiker haben in unseren Medien ein krisenfestes Geschäftsmodell. Der nächste Maya-Kalender wartet schon. Es muss nicht gleich ein Weltuntergang sein. Die gegenwärtigen Probleme – Finanz-, Wirtschafts-, Euro- und Schuldenkrise sind wirklich nicht ohne. Vor der eigenen Tür knirscht es gewaltig.

Großprojekte, die eigentlich von sich reden machen sollen, kommen ins Gerede: Der Berliner Großflughafen hebt nicht ab. Eine tolle Magnetschwebbahn landet vor dem Start im Museum. Eine Rennstrecke in der Eifel fährt gegen die Wand. Ein Bahnhof in Stuttgart, eine Philharmonie in Hamburg, eine U-Bahnstrecke in Köln, die Vertiefung der Elbmündung, ein Schutzwall gegen Jahrhundertfluten...

Sie starteten als Tiger und landen als Bettvorleger. Rekordverdächtig ist nur noch die Explosion der Kosten. Pompös angekündigt, werden sie zum Gespött.

Es ist viel leichter, Pessimist zu sein. Warum? – Man bekommt viel öfter recht.

Im Netz lief über Wochen die Nachricht, die Firma LEGO hätte bekannte Debakelbauten als Sonderserie aufgelegt, mit falschen Plänen und nicht fertig zu stellen. Ein paar Zeitungen haben das abgedruckt.

Das schädigt deutsches Ansehen in der Welt. Auch im Innern hat es sozialpsychologische Folgen: Expertenschelte, Politikverdrossenheit, Vertrauensverlust, Verunsicherung.

Die größte Baustelle der Welt ist im kleinen Panama. Außenminister Westerwelle hat vor zwei Wochen in Essen beim Politischen Forum darüber gesprochen. Er habe die unermesslich riesige Baustelle besucht. Der Panamakanal, Schleusen und Dämme werden erweitert. Alles ist im Plan und im veranschlagten Budget.

In Singapur habe ich drei gewaltige, architektonisch grandiose Hochhäuser gesehen. Über ihren Dächern werden sie mit einer riesigen Platte, einem Surfbrett ähnlich, verbunden. Es entsteht öffentlicher Raum für Vergnügung und Unterhaltung. Stolz erzählte der Reiseleiter, das sei vor der Zeit und zu geringeren Kosten als berechnet fertig geworden.

Was ist bei uns los?

Gründe für Zeitverzug und Kostenexplosion sind viele. Sie kennen mehr davon als ich. Einige erscheinen mir besonders plausibel: Schon immer war das Neue der Feind des Gewohnten. Innovatoren glauben, ihre Begeisterung teile sich schwellenlos anderen mit. Sie irren sich.

Viele verstehen sich als „Hüter des Schatzes“ und Bewahrer. Das ist allzumenschlich und wenig zu beeinflussen. Vermeidbare Fehler und Unkenntnis kommen hinzu:

- Politiker „ticken“ anders als Unternehmer, Ingenieure, Juristen und Verwalter. Wer das nicht weiß oder ignoriert, produziert Missverständnisse.

- Ein Wildwuchs neuer Vorschriften und Gesetze verlangsamt Vorgänge fast bis zum Stillstand. Die EU bescherte uns über 20.000 Rechtsakte. Im Vergleich dazu sind die 5.000 nationalen, die es zu berücksichtigen gilt, bescheiden. Über das Prinzip der Subsidiarität wird gesprochen, es wird aber täglich gebrochen.
- Moderne Verwaltungen bauen mehr flexible Variablen auf. Die erlauben die Umgehung leistungsschwacher Verwaltungsteile, ohne dass der Gesamtablauf stockt. Aufgrund zunehmender Verrechtlichung bei den formalen Kompetenzzuweisungen passiert in deutschen Organisationen das Gegenteil.
- Öffentliche Kassen sind klamm. Das führt zu anämischen Ausschreibungen. Man spart an falscher Stelle. Das vorhersehbare Unvorhersehbare wird nicht vorgesehen. Das lässt dann die Kosten explodieren.
- In der Thermik der Verwaltungshierarchie geht es zu oft um „Amt und Würde“. Zu wenig um Kompetenz und Zivilcourage.

Der freilaufende Bürger ist kein leuchtendes Gegenbeispiel. Er zeigt gern mit dem Finger auf „die da“ in Brüssel oder im Parlament oder im Stadtrat. Drei Finger zeigen auf ihn selbst. Er unterschreibt Resolutionen für grüne Energie und saubere Lebensmittel. Er fühlt sich gut, modern und verantwortungsvoll. Sobald es konkret wird, sollen die anderen ran. Das Motto: „Bitte sehr, aber nicht in meinem Vorgarten!“ ist Massenphänomen.

Es passt ein alter Witz: Ein Mann verteilt Flugblätter gegen Regierende. Einer sagt: „Das sind doch leere Zettel!“. Antwort: „Meine Leute werden mich schon verstehen.“

Ein Lehrstück bietet die Energiewende. Die Rausch-Phase ist vorbei. Physikalische Gesetze und die Grundrechenarten bringen sich in Erinnerung. Politische Wegweiser verwandeln sich in Umleitungsschilder. Viele landen in Sackgassen. Billige Energie ist plötzlich im Überfluss vorhanden. Durch ein desaströses Management versickert die hoch subventioniert, oder wir müssen dafür zahlen, damit Nachbarn sie abnehmen. Es fehlen die Leitungen und Speicher. Die Energieriesen wurden auf Marathon trainiert und sollen nun sprinten. Die Umstellung eines starren Großsystems auf ein dynamisches Netzwerk wurde nicht geübt. Kosten und Gewinne sind ungerecht verteilt. – Der grundstürzende Umbau der Energieversorgung einer hochtechnischen Zivilisation startet im Taumelflug. Ähnlich wie die letzte Wahlkampagne der SPD.

Die ganze Welt schaut neugierig zu. Wir wissen: Infrastrukturprojekte schwankten immer zwischen Protest und Akzeptanz. Jeder wichtige Schritt der Zivilisation rief auch Ängstliche auf den Plan. Unheilspropheten und die Bewahrer des Status quo fühlten sich gefordert.

Das Geschichtsbuch lehrt: In den langen Zeiten theokratischer Staatsformen galt Wandel als Gefährdung der göttlichen Ordnung. Er war nicht nur Störung, sondern Sünde. Profiteure des Status quo sorgten sich um Einfluss und Privilegien. Ein ideologischer Überbau sollte das kaschieren. Dahinter verbargen sich handfeste Interessen. (Wir kennen das im Kleinen: Leute, die sich vor der Zahl 13 fürchten, sind jedoch nicht gegen ein 13. Monatsgehalt.)

Aufklärung und wirtschaftlicher Aufstieg des Bürgertums veränderten die Situation. Optimismus breitete sich aus. Man fühlte sich in der besten aller Welten. Man glaubte an die grenzenlose Machbarkeit der Verhältnisse. Als die Könige das nicht glauben wollten, wurden sie einen Kopf kürzer gemacht. Öfter noch stellte man sie in die Vitrine ab.

Der moderne Staat ist ein Vertragswerk der Bürger mit sich selbst. Er ermöglicht Teilhabe. Die sichern Parteien, Parlamente und demokratische Mitbestimmung auf mehreren Ebenen. Jeder hat das Recht, sich friedlich und öffentlich zu artikulieren. Rechte, die nicht genutzt werden, verlieren sich.

Dass genutzte Rechte auch Verantwortungsbewusstsein stärken, zeigt die Schweiz. Volksbegehren gibt es auch über Budgets, Einnahmen und Ausgaben. Bürger sind in der Regel sparsamer als Abgeordnete. Bei uns trauen Landesverfassungen Bürgern Abstimmungen über Geld nicht zu. Mit dem interessanten Begriff Hoheitsrecht (Recht der Hoheit) verteidigen unsere Parlamentarier ihr Budgetrecht.

„Das Volk hat immer Recht“ ist Parole der Schweizer Rechten. Volkswille und Rechtsstaatlichkeit können durchaus in ein Spannungsfeld geraten. Aber Akzeptanzprobleme für staatliches Handeln oder Projekte, wie wir sie schmerzhaft kennen, quälen die Schweiz nicht. Wer über mehr Bürgerbeteiligung nachdenkt, soll die Erfahrungen der Schweiz studieren. An der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) machen wir das gerade intensiv.

Wo die Politik erlahmt oder sich selbst delegitimiert, schlagen Bürgerinitiativen Tapezierte auf. Gegenwärtig ist einiges los in unserem Land.

Für die BAPP trug eine Expertise der Hohenheimer Universität einige Faktoren zusammen. Die unruhigen Bürger stehen Großprojekten der Infrastruktur skeptisch gegenüber:

- Sie sehen Gefahren für Natur und Umwelt.
- Sie erkennen nicht den Nutzen und scheuen Risiken.
- Sie fordern eine ehrliche Kostenrechnung und setzen vielleicht andere Prioritäten.
- Ideologische Werte spielen hinein.
- Mancher hat auch persönliche und verborgene Gründe.

Sie wehren sich gegen die Aushöhlung ihrer Freiheiten. Durchaus mit Gründen und Erfahrungen, denn...

- tatsächlich sind Entscheidungen oft nicht transparent,
- gibt es den Verwaltungsdschungel, in dem unbequeme Alternativen gezielt verenden,
- hat es der Normalfall schwer, wenn der Gesetzgeber jeden Sonderfall regeln will.
- schwindet das Vertrauen in die Kompetenz und die Weisheit der Entscheidungsträger, wenn sie erkennbar durch Fremdinteressen ferngesteuert sind.

Gerade saß ich in der Jury für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis. Verraten, wer ihn gewonnen hat, darf ich noch nicht. Ein lesenswerter Kandidat plädiert für „Weniger Politik“ (C.H. Beck-Verlag). Prof. Dr. Daniel Zimmer empfiehlt unseren Volksvertretern, einen guten Rahmen zu bauen, nicht aber auch noch das Bild malen zu wollen. Der gesunde Staat funktioniert „downside-up“ und nicht „upside-down“. Recht und Gesetz sind immer weniger „Infrastruktur“ zur Ermöglichung von Freiraum und Entfaltung, sondern Korsett. Bürger müssen in einem Akt republikanischer Unbescheidenheit Gestaltungsräume zurückgewinnen.

Wenn sich die Leute nur überwiegend gegängelt fühlen, sind sie eines Tages

Prinzipiell dagegen

Dann wird Widerstand zum Selbstzweck. Flughafenerweiterungen, Ausbau von Autobahnen, neue Stromtrassen, CO₂-Endlager...

- Was, wenn sich eine diffuse Frustration wie Mehltau auf alles legt, was sich bewegt?
- Was, wenn rasch aufgeschäumte Stimmungen jeden Dialog als Schwäche abtun und nur noch mit der Trillerpfeife argumentieren?
- Was, wenn eine pyromanische Presse immer Öl ins Feuer gießt, anstatt auch mal zu löschen, z. B. sorgfältig zu prüfen und differenziert zu berichten?
- Was, wenn ideologische Scheuklappen jeden Abweichler als Sünder betrachten, der das Weltganze durcheinander bringt?

DER SPIEGEL brachte eine Titelstory über „Die Dagegen-Republik“. Deren Bewohner wirft sich wie ein Dreijähriger schreiend auf die Erde, wenn er an der Aldi-Kasse nicht sein Duplo kriegt.

- Da ist nicht mehr der Mut-Bürger, sondern der Wut-Bürger.
- Er wählt die Partei der Nichtwähler.
- Er beklagt mangelnde Transparenz, ist aber nicht bereit, seine eigenen Interessen offen zu legen.
- Vorurteile machen ihn unzugänglich für pragmatische Argumente.
- Er ist Champion in politischen Schaukämpfen.
- Er stellt Fragen, will aber gar nichts wissen.
- Er erhebt die weitergehendsten Forderungen und macht sich vor der Abstimmung aus dem Staub.

Blinde Opposition verhindert sinnvolle Fortschritte, indem sie „den“ Fortschritt fordert. Das Unmögliche eignete sich schon immer gut, das Mögliche zu blockieren. Geschickte Taktierer kennen einen neuen Trick. Sie finden den Ho-Chi-Trittin-Pfad durch den EU-Dschungel. Sie setzen über EU-Recht durch, was sie auf nationaler Ebene nicht erreichen. Auch ein Weg, das Projekt „Europa“ gegen die Wand zu fahren. Statt der geschworenen Subsidiarität → Einmischung ins Details und bewährte Tradition. Sie agiert und passiert vor einer Großraum-Kulisse, die die negative Wirkung verstärkt:

- Die klassischen Milieus lockern und lösen sich auf. Sie sind nicht mehr berechenbare Stütze für große Entscheidungen.
- Das allgemeine Werte-Bewusstsein verliert an Kontur und Verbindlichkeit. (Am 14. September schreibt DIE WELT von einer Umfrage unter deutschen Topmanagern. Mehr als 50 % glauben nicht daran, dass sich Banker geändert hätten. Über deren Behauptung, sie hätten aus ihren Fehlern gelernt, wird gespottet. Wenn Topmanager, für Roland Bergers „Leaders Parlament“ ausgesucht, das so sehen, wen wundert es, dass die Bankenkrise im Volke den Glauben an unsere Wirtschaftsordnung tiefer erschüttert hat, als der Kommunismus es konnte.)

- Das Internet erzeugt ein exponentielles Wachstum von Kommunikation und Mobilität. Das führt zu einer nie gekannten Volatilität der Meinungen und Haltungen. Die Anonymkultur des Netzes bringt an Bürgervoten oft wenig Besseres hervor als die frühere Toilettenwand in der Uni.
Die Entfremdung der zwei (oder mehr) Seelen in einer Brust wird immer tiefer. Oft stehen die im Gegensatz zueinander. (Die Meinungsumfrage bringt schon morgen andere Ergebnisse.)

Wer keinem mehr vertraut und seine Bindungen verloren hat, lebt in tiefer Verunsicherung. Die gemessene Verunsicherung ist so groß wie nie zuvor.

Nur eines ist klar: verunsichert zu sein ist kein schöner Zustand, wer verunsichert ist, will das nicht bleiben. Er sucht neuen Halt.

Aus der Medizin und Psychologie wissen wir, dass sich Risikofaktoren multiplizieren – nicht einfach addieren. Da geht es schnell nicht mehr um die bessere Lösung, sondern nur noch um das Selbstwertgefühl. Selbst ein über Jahrzehnte pragmatisches und gelassenes Parteiengefüge wie in den USA kann sich bis zur Handlungsunfähigkeit polarisieren. Demonstrationen steigern sich zu Akten des Widerstands, sogar der Sabotage. Aus Gegnern werden Feinde. – Damit landen wir in der...

Malefiz-Gesellschaft

Ich erinnere mich: Das meistverkaufte Brettspiel in Deutschland war der Klassiker „Mensch ärgere dich nicht“. Man musste seine Figuren an einen sicheren Ort bringen. Es gab so viel Zufluchtsorte wie Spieler. Unterwegs konnte man rauswerfen oder rausgeworfen werden. Das war ärgerlich, aber es lag am Gedränge auf dem gemeinsamen Parcours. So war halt das Leben.

Vor 16 Jahren verlor das Spiel seinen Spitzenplatz an ein anderes. Das hieß „Malefiz“. Auch dort sollte man die eigene Figur ins Ziel bringen. Gewinner war aber nun, wer die anderen raffiniert und erfolgreich blockierte. Barrikaden aufzubauen – das Ausbremsen des Gegners – war das eigentliche Ziel.

Spiel-Bestseller verraten sozial-psychologische Befindlichkeiten. Wir nähern uns der Malefiz-Gesellschaft, sind vielleicht schon mittendrin. Der Mittelpunkt des Gemeinwesens, der Mensch, ist nicht Objekt oder Projekt des Staates. Er ist sein Subjekt, der eigentliche Souverän. Trotzdem braucht es politische Ansagen.

Der jüngste Wahlkampf hat gelehrt, es reicht auch zum Sieg, die Schwelle so tief zu legen, dass niemand darüber stolpert. Letztes Vatikanerücht: „Papst reist zur FDP“ – Warum? Der geht dahin, wo das Elend am Größten ist. Joschka Fischer wurde von einem Parteifreund gefragt: „Wo warst Du bei unserer letzten Versammlung?“ Antwort: „Wenn ich gewusst hätte, dass es die letzte ist, wäre ich gekommen.“ - Für mehr Wahlanalyse fehlt mir die Zeit.

Aber... Asymmetrische Demobilisierung oder Mobilisierung als Preisgabe des Ringens um Prinzipien hat auf Dauer einen Preis: Identitätsverlust. Wer so auf Dauer den Machterhalt sichern will, hat schon verloren. Wer die Themen gar nicht erst anpackt, überlässt sie böseartigen und unvorhersehbaren Dynamiken. Wie im Lotto: Nur der kann sicher sein, nichts zu gewinnen, der nicht mitspielt.

Ich durfte mich vorletzte Woche im Handelsblatt fragen: „Wie alt ist die Neue Mitte?“ Sie ist größer als 1999, aber auch einsamer und frustrierter. Sie ist für politische Veränderungen offen, weil innovationsbereit und kritisch. Sie wartet auf politische Neuentdeckung. Frau Merkel hat sie wenigstens nicht abgeschreckt. Ziele hat sie ihr noch nicht gesetzt, vielleicht gibt es ja eine visionäre Regierungserklärung.

Ein heißes Eisen kann man fallen lassen. Man kann es aber auch schmieden. Das gilt erst recht für die Opposition. Ich muss hier nicht erklären, wie Deutschland vom „kranken Mann Europas“ durch die Agenda-Politik zum Musterknaben wurde. Bei alledem gibt es einen neuen wichtigen Mitspieler. Das sind ...

Die Medien

Die offene Gesellschaft ist auf sie angewiesen, denn politische Willensbildung ist ohne sie nicht mehr möglich. Parteien und Regierungen brauchen Medien, um ihre Politik zu präsentieren und gegen mögliche Einwände zu verteidigen. Demokratie ohne Medien, die enthüllen, was Mächtige nicht enthüllt haben wollen, kann man sich nicht vorstellen.

Der „Kategorische Imperativ“ frei nach Kant lautet: Was ist, wenn es alle tun? Der „Kategorische Imperativ“ der Mediengesellschaft lautet: „WAS IST, WENN ES RAUSKOMMT?“ Nichts diszipliniert Macht und Mächtige so sehr, wie Transparenz ihres Handelns.

Auch Unternehmen, die ein wichtiges Projekt zur Verbesserung der Infrastruktur auf Kiel legen, müssen sich über die Medien artikulieren. Großprojekte werden nicht mehr im Kanzleramt beim Rotwein verabredet und dann politisch durchgesetzt. Unternehmen müssen deshalb eigene Strategien entwickeln, um Akzeptanz bei den Bürgern zu erreichen. Das ist ein mühsames Geschäft, aber es hilft nur eines: Augen auf und durch!

Mit der täglichen Talkshow ist es nicht getan. Sie spielt nach dramaturgischen Unterhaltungsregeln. Wer dort die Mitte sucht, gilt schon als Außenseiter. Man agiert nach dem Motto: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage.“

Mit dem Internet, den Neuen Medien, hat sich vieles dramatisch verändert:

- Aus der früheren Einweg-Kommunikation wurde eine multiplexe Mehrweg-Kommunikation.
- Ereignis und Wahrnehmung folgen unmittelbar aufeinander.
- Herrschaftswissen ist nur noch Illusion.
- Weiteste Distanzen werden zur unmittelbaren Nachbarschaft.
- Ungleichzeitige Bewusstheiten und fremde, ferne Kulturen prallen ungeschützt aufeinander. Das fördert irrationale Reaktionen.

- Menschenmassen ballen und organisieren sich in Minutenschnelle. Sie finden zueinander. Aber der Platz, auf dem sie sich treffen, wird am Ende noch von der alten Macht beherrscht. Politik braucht aber auch einen Ort, um real zu werden.
- Unbegrenzte Speichertechnik hält auch das Banale für immer auf Lager.

Die Enthusiasten der „schönen neuen Welt“ preisen ihre Möglichkeiten. Inzwischen wachsen Zweifel und Fragen:

- Ist der neue „Volksempfänger“ nicht auch ein Werkzeug flächendeckender Ausforschung und Manipulation?
- Wie steht es um die demokratische Legitimation der Plattformbetreiber?
- „Liquid Democracy“ klingt gut, aber welche Chancen haben dann noch markante Persönlichkeiten und langfristige Projekte?

Im Web kursiert der Spruch eines digitalen Weltbürgers: „Ich langweile mich. Kopiere ich mir also ne Doktorarbeit zusammen, oder stürze ich ein arabisches Regime?“

Netze sind ambivalent. Man kann hinein**fallen** und überlebt den Sturz. Man kann aber auch hinein**geraten** und ist gefangen. In der Netzwelt erleben Großprojekte eine rasch anschwellende Akzeptanz. Genau so rasch werden sie von den Bloggern geschreddert. Was nützen Bewegungen, wenn sie nur die größere Medienpräsenz zu bieten haben! Man erinnere sich an die Volksabstimmung zu „Stuttgart 21“.

Was ist zu tun?

Die Politik gebärdet sich wie das gebrannte Kind. So hat eine ganze Politikergeneration was für sich gelernt. Sie ist kaum noch bereit, sich mit wichtigen Großprojekten zu identifizieren, macht lieber gute Taten, also Sozialpolitik statt Wirtschaftspolitik. Der Satz: „Wir müssen erst erwirtschaften, was wir ausgeben“, gilt einigen fast als dekadent.

Politische Enthaltensamkeit zwingt zu neuen Wegen und Maßnahmen:

- Unternehmen, die eine technologische Großtat planen, müssen künftig selbst um Akzeptanz in der Öffentlichkeit werben.
- Die Kommunikation zwischen den Trägern des Vorhabens, zwischen Politik, Verwaltung und Bürgern muss früh und systematisch einsetzen. Schwierigkeiten sind leichter zu überwinden, wenn man sie früh entdeckt.
- Ein kompetentes Kommunikations-Management muss das Vorhaben in allen Phasen begleiten.

Prof. Frank Brettschneider von der Universität Hohenheim beschreibt ein Acht-Stufen-Modell, dem ich in Stichworten folgen will:

- Bei der **Grundlagenermittlung** geht es um den Aufbau einer Organisation. Wer ist für die interne und externe Kommunikation zuständig? Welches „Gesicht“ hat das Projekt? Und wie laufen die Berichte?

- Die **Vorplanung** fragt nach den relevanten Anspruchsgruppen. Welche Positionen vertreten sie? Gibt es Chance- oder Risikothemen? Welche gehören in den Mittelpunkt der Kommunikation?
- Die **Entwurfsplanung** präsentiert Pläne und Technikunterlagen. Sie kommuniziert Vor- und Nachteile und übersetzt Fachbegriffe. Beispiel: Nicht „Der Münchener Verkehrsverbund hat seine Pläne zur Optimierung und Beschleunigung in allen Systembereichen vorgelegt“, sondern „Der MV plant: Busse und Bahnen sollen schneller und komfortabler werden.“ - Das Wort „alternativlos“ ist grundsätzlich tabu.
- Auch die **Genehmigungs- und Ausführungsplanung** muss nachvollziehbar sein. Kommunikative Mitarbeiter erläutern das Verfahren, wiederholen Botschaften und suchen den Dialog.
- Während der **Bauausführung** werden die Anwohner über den Stand der Arbeiten informiert. Ein Ombudsmann nimmt Beschwerden entgegen. Es gibt Schulführungen, Tage der offenen Tür, vielleicht eine Jugendbar. Die Baustelle wird zur „Schaustelle“.
- Die **Objektbetreuung** organisiert eine Eröffnungsfeier. Sie erzählt die Bauphasen als Erfolgsgeschichte und betont den Zusammenhang von Ingenieurleistung und gesellschaftlichem Wohlstand.

Solche Forderungen und Vorschläge haben eines begriffen:

Wo die institutionelle Legitimation durch Dialog-Verweigerung verloren ging, kann sie nur durch Kommunikation und Diskurs zurückgewonnen werden.

Das gelingt nicht als Trick oder Scheingefecht, auch nicht durch Herrschaftswissen und Ermüdungstaktik.

Es gelingt nur

- mit Transparenz, Beteiligung, positiver Neugier auf die Argumente der Gegenseite,
- mit Empathie für die Betroffenen,
- mit verständlichen Botschaften in Wort und Bild,
- mit der Bereitschaft, in Szenarien zu denken und Ergebnisse des Diskurses ins Projekt einfließen zu lassen.

Gefühle behalten am Ende immer Recht. Wer sie grundsätzlich akzeptiert, kann Abgleiten in die Irrationalität verhindern. Er wird sogar in vielen Bürgerbewegungen eine erstaunliche Sachkompetenz entdecken. Die eigene Planung kann davon profitieren. Warum nicht Betroffene – wie in den USA – am Gewinn beteiligen? Das nimmt dem Widerstand viel Wind aus den Segeln.

Die Lage ist schwierig, aber nicht hoffnungslos. Es gibt ...

Ungenutzte Ressourcen

Die Regierung der Nach-Kohl-Ära war das Votum einer „Neuen Mitte“. Eine signifikant große Gruppe suchte nach der Wiedervereinigung ein neues Gesellschaftsmodell. Ihr ging es nicht mehr um Links oder Rechts, Oben oder Unten, Alt oder Jung. Sie wollte ihre Lebensentwürfe verwirklichen. Sie plante bewusst, war mobil und immun gegen ideologische Flügelkämpfe. Sie hielt nichts von Ankündigung und Versprechen, sondern wollte Ergebnisse. Sie war lösungsorientiert. Sie wechselte hemmungslos das Pferd, wenn sie glaubte, dass es in die falsche Richtung rannte. Sie war pragmatisch. Ihr Ort war nicht die „Lange Bank“, sondern der „Runde Tisch“.

Das Poldermodell der Holländer war ein gutes Beispiel. Man rief die beteiligten Gruppen zusammen, betonte die gemeinsamen Interessen und sah sich in die Augen. – Man wusste: Ein Ziel kann man auf verschiedenen Wegen erreichen.

Leider war das Funktionärsdenken bei uns noch zu stark. Man kam zusammen (z. B. beim „Bündnis für Arbeit“). Man saß am Runden Tisch, aber nicht um zu kooperieren und sich die Hand zu geben, sondern zum Fingerhakeln. Die Eigeninteressen standen vielfach im Vordergrund. Die Parole „Mehr Eigeninitiative – weniger Politik!“ führte zwar zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes – und hat Deutschland bisher gut durch die Krise geführt. Sie führte aber auch zu prekären Arbeitsverhältnissen. Finanz-, Schulden- und Eurokrise verdunkelten den Horizont und verschoben die Aufmerksamkeit.

Ohne die Zustimmung und den Beitrag der politischen Mitte sind Großprojekte der Infrastruktur heute kaum zu realisieren. Man stellt fest: Die politischen Mitten der großen Parteien sind anderen näher als ihren eigenen Flügeln. Die machen aber die Geräusche. Man darf gespannt sein, ob das neue Berlin dieses Potenzial wiederentdeckt. Nach dem Wählervotum steht Damenwahl an. Rote und Grüne zieren sich kokett bis störrisch.

Die Konstante unserer Zeit ist: rasante Veränderung. Oft als technologischer Überfall, selten planvoll gesteuert, nie nach gesellschaftlicher Debatte. Parteitags- oder Parlamentsbeschlüsse hecheln hinterher. Gleich nach der Abstimmung sind sie oft schon veraltet.

An der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) denken wir natürlich darüber nach, was eine Agenda 2020 sein könnte. Aus den verschiedenen Politikbereichen haben wir hervorragende Partner. Wir wissen aber, dass die Zeit für wissenschaftliche Politikberatung gerade keine Hochkonjunktur hat.

Selbst die Wirtschaftsweisen ziehen Konsequenzen. Wenn sie ihre dickleibigen Berichte überreichen, sieht man an der Körpersprache der Politiker, was sie damit tun werden. Was in der Zeitung über den Bericht steht, werden sie wahrnehmen. Deshalb plant auch der Wirtschaftsrat, seine Öffentlichkeitsarbeit zu professionalisieren.

Die Welt wartet nicht auf Beschlüsse. Sie bittet nicht um Erlaubnis. Zahlreiche Erfindungen, die unseren Alltag heute umfassend prägen, entstanden nicht in der Entwicklungsabteilung großer Konzerne, sondern in der Garage. Sie brechen sich Bahn mit dem pubertä

ren Temperament einer Naturgewalt. Bevor es die Institutionen überhaupt nur merken, sind sie schon Realität. Das Tempo bringt viele außer Atem. Nicht wenige resignieren, melancholisch oder fidel. Regeln sind unvermeidlich, aber sie helfen nicht immer. Komplexe Systeme steigern zunächst durch Regulierung ihre Effizienz. Jenseits eines Peaks jedoch verlieren sie durch noch mehr Regulierung ihre Stabilität.

Erfinden wir schnell mal ein Naturgesetz: „Jenseits eines bestimmten Grenzwertes verhält sich die Effizienz eines Systems umgekehrt proportional zum Grad seiner Regulierung.“
Ich komme – nicht zum Schluss, aber zu einigen Schlüssen:

Ein vorläufiges Fazit

- Wir brauchen den geduligen Abbau von Interessengegensätzen. Rau nannte das: „Versöhnen statt spalten“.
- Wir brauchen eine pragmatische Reformpolitik, nicht das Entweder-oder, sondern das Sowohl-als auch.

Großprojekte haben es schwer, aber die Verhältnisse, unter denen sie entstehen, sind gestaltbar.

Die Komplexität der modernen Zivilisation hat eine kritische Dichte erreicht. Wie im Krankheitsbild des Autisten werden wir von Signalen und Informationen ungefiltert überschwemmt. Das führt zu schnell zur Blockade. Auch Teilbereiche werden von keinem Menschen mehr durchschaut. Wir benötigen Computer, um eine sinnvolle Steuerung der Abläufe wenigstens zu simulieren. Zugleich verstärken Computer die Komplexität, weil sie uns die Illusion verschaffen, alles im Griff zu haben.

Da habe ich einen Verdacht: Vielleicht ist quantitative Größe schon längst nicht mehr die goldene Regel.

Das 19. Jahrhundert ist vorbei. Moderne Systeme setzen nicht auf Masse, sondern auf eine Vielzahl und Vielfalt kleiner Schritte und Lösungen, die sich dann allerdings intelligent vernetzen.

- Das macht sie weniger anfällig für Kontrollverlust durch plötzliche Ereignisse.
- Es erlaubt politische Zurückhaltung und ermuntert Eigeninitiativen.
- Es reduziert die Überforderung der Gesellschaft, jederzeit und überall optimal sein zu müssen.

Eine blockierte Gesellschaft muss Komplexität verringern. Sie muss lernen, in kleineren Einheiten zu handeln, während sie in größeren denkt. Im globalen Maßstab hat es das als richtig Erkannte unnötig schwer, sich durchzusetzen. Im regionalen Kontext sind die Wege kurz. Man kennt die Sprache und lebt im vertrauten Milieu. Die Teilhabe an Entscheidungsprozessen ist eher möglich. Kooperation statt kostenzehrender Konkurrenz ist leichter. Vorteile liegen unmittelbarer auf der Hand. Das bedeutet nicht den Austritt Bayerns aus der EU, sondern den Beitrag Bayerns zur EU mit weiß-blauen Mitteln.

Auch das ist tröstlich: Die meisten Probleme entstehen im Kopf. Menschen neigen dazu, als Möglichkeit zu fürchten, was real nie passieren wird. Wir ziehen uns Grenzen und setzen uns Regeln, die gar nicht existieren. Oft genügt ein Blickwechsel, und alles sieht anders aus.

Neulich stellte mir jemand eine Scherzfrage, an der ich prompt scheiterte: „Was ist das?“ fragte er, „Tagsüber sitzt man drauf. Abends putzt man sich damit die Zähne, und nachts schläft man darin?“ – Ich grübelte wie Sie und kam nicht drauf. Die Antwort war einfach: Ein Stuhl, eine Zahnbürste und ein Bett.

Meine Damen und Herren,

bevor Depression entsteht: Die Regierungswahlkämpfer hatten recht: Es geht uns nicht schlecht. 95 % der deutschen Wirtschaftsleistung erbringt ein stabiler Mittelstand. Andere Staaten vernachlässigten den produzierenden Sektor und glaubten den Gewinnmärchen der Finanzindustrie. Hierzulande behielten die Betriebe ihre Bodenhaftung. Heute beneidet uns darum die Welt.

Präsident Obama eröffnete kürzlich in den USA stolz eine Schraubenfabrik. Es gab seit Jahren keine mehr. Reindustrialisierung ist dort Programm. Nicht nach den Prinzipien von Silicon Valley, sondern durch superbillige Energie. Jobs, Jobs, Jobs ist der Schlachtruf.

Bei uns gibt es viel Entdeckerlust und Erfindergeist. Deutschland gehört zu den innovativsten Nationen der Welt. Wir sind ein rohstoffarmes Land. Also brauchen wir ein kompromisslos gutes Bildungssystem. Jedes 10. Patent kommt aus unserem Land. Ein Grund zur Freude, aber nicht zum „Abhängen“.

Unser tägliches Stoßgebet sollte sein: „Lieber Gott, gib mir Geduld, aber bitte sofort!“

Der kluge Planer von Großprojekten setzt nie alles auf eine Karte. Während er das eine realisiert, hat er schon zwei neue in der Schublade. Wenn er mal scheitert, denkt er an den Löwenjäger, der ohne Beute heimkehrte. „Was ist?“, fragten ihn seine Kameraden, „Warum hast du nichts geschossen?“ – Er ließ sie ausreden. Dann sagte er: „Bei Löwen ist keiner schon viel!“

Ich danke Ihnen.